

《個人研究（2009年度～2010年度）》

## コミュニケーション・オーデイトによる ソーシャル・キャピタル診断の可能性

山口 生 史☆

### One possibility of diagnosing the development of social capital by a communication audit

IKUSHI YAMAGUCHI

#### I. はじめに

本研究は、組織コミュニケーションの診断ツールであるコミュニケーション・オーデイト（Communication Audit：以下 CA とする）が、組織のソーシャル・キャピタル（＝ Organizational Social Capital: 以下組織 SC とする）といかなる関係があるかを探索することを目的とする。

CA には、組織内のコミュニケーションを診断する CA（internal communication audit）と組織外の顧客や他組織などとのコミュニケーションを診断する CA（external communication audit）があるが、本研究は、前者に関する研究であり、本稿における CA は、組織内 CA のことである。また、本研究では、組織 SC を「組織間」ではなく、「組織内」に限定する。したがって、組織におけるさまざまなコミュニケーションの問題や機能と人と人との健全かつ建設的關係を診断する CA と革新や学習を促す組織内創発的ネットワークの発展や多様な情報の入手と共有による資本としての組織 SC との関連性を探る。

CA と組織 SC は広い意味で、「組織」における「コミュニケーション」を研究対象としている。組織 SC 研究には、組織メンバー間の人間関係の質や結束性、そして、組織のネットワーク研究が、その研究範囲に含まれる。それにもかかわらず、組織コミュニケーション診断ツールとしての CA と組織 SC との直接的關係を議論・考察した研究はほとんど見あたらない。特に日本では、両者の接点どころか、CA 研究自体がほぼ皆無で、組織内 SC 研究にしてもわずかに散見されるにすぎない。本研究は、両者の接点を探る。その目的のため、CA 研究と SC 研究の文献レビューを行い、調査で得たデータを分析する。

---

☆情報コミュニケーション学部教授

## II. 先行研究

### 1. コミュニケーション・オーディット

CA に関する研究やその実際の利用は、日本では、今日まで、ほとんど見られないが、これが開発された米国では、1983年時点で、米国フォーチュン500の企業の約45%が部分的にでも採用していた(Downs,1988) ほど、非常に有用なツールとして認められてきた。また、研究においても、今日までに、さまざまな組織行動との関連論文が数多く発表されてきた。

CA の利用に関しては、George S. Odiorne の1954年の論文で初出し、そこでは1952年に CA が使われたとされている(Charmers, Liedtka, & Bendar, 2006)。また、情報(特に、インフォーマルコミュニケーション) がどのようなルートで伝達されたかを追うことのできる ECCO (Episodic Communication Channels in Organization) 分析も Keith Davis によって、1950年代初めに開発された(方法論に関する論文は Davis [1953])。1950年代にさかのぼる CA 研究の始まりから20年ほど後の1970年代に CA 研究は大きな発展をみせるが、それは ICA (International Association of Communication) で Goldhaber & Rogers (1979) などが中心となり開発した指標によるところが大きい。1970年代には、ICA の CA 診断ツール以外にもダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標(Downs & Hazen, 1977) 等、異なる種類の CA ツールが開発されてきた。また、統計手法を利用する量的なツールだけでなく、クリティカル・インシデント法やインタビューも利用されてきた。これらの診断によって、コミュニケーション風土 (communication climate)、コミュニケーション満足 (communication satisfaction)、組織内メンバー間関係、上司部下間関係、組織のコミュニケーションの流れ方 (方向)、量 (過不足)、タイミングなどの (不) 適切性を診断できる。また、そのコミュニケーション状況が、職務満足やコミットメントなどの QWL (Quality of Working Life) やモチベーションや組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior = OCB) などの組織行動に、いかなる影響を与えているかも診断できるのである。

これまでの CA 研究・調査の報告をいくつか紹介する。組織変革に取り組んでいる最中の米国の大学図書館で行われた WEB による CA 調査 (Chalmers, Liedtka, & Bednar, 2006) では、存在している情報チャネルを評価し、コミュニケーションプロセスの満足度を調べた。たとえば、e-mail によるコミュニケーションが最も普通に利用され、対面コミュニケーションがそれに続いていたことを発見した。そして、80%~98%の図書館員が非公式 (インフォーマル) 情報源に接触し、91%の人が重要な情報を非公式チャネルから得ていると答えた。さらに、76%の図書館員が自分たちの部署で手続きの変更に関して非常に迅速に情報を与えられていると思っていた。Clampitt & Berk (2000) は、英国の某製粉工場組織の CA を、ダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標を利用して行った。財務情報、大きな変革事項情報、トップマネジメントとのコミュニケーション、従業員ニュースレターの効果、書体コミュニケーションの明確性、部署相互間コミュニケーションの満足度を測定した。Hargie & Tourish (2000) は、ICA 指標を改変したものを利用し、英国の健康サービス (the

national health service) 組織の CA を行った。その結果、必要とされている情報量と実際に送られている情報量との間に16%の差(情報不足)が確認された。Skipper & Hargie (2000) は、深層面接法、日誌分析、メンバー間相互作用のビデオ記録分析という3つの手法を使い、病院のコミュニケーション・オーデイトを行った。その結果、たとえば、患者についての医者とのコミュニケーションが、主として記述によるものであるという点で、他の職種の従業員とは異なっていたことなどを発見した。

より最近の研究では、Zwijze-Koning & de Jong (2009) が、オランダの3つの高等学校における CA を、ネットワーク分析、クリティカル・インシデント法、ダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標を利用して行った。その結果、管理職側が考慮しなくてはならない6つのコミュニケーション問題群を発見した。その6つとは、意思決定参加の不足、ボトムアップによる率先への反応・敏感さの不足、限られた管理職の可視性と感情移入スキル、あまり存在価値を認められていないという職員感情、孤立(コミュニケーション遮断)の弊害、である。Carriere & Bourque (2009) は、組織内のコミュニケーション行動、コミュニケーション満足、職務満足、感情組織コミットメントの関係を、カナダ市営の地上傷病者輸送サービス組織を対象に、ICA 指標、ダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標、ミネソタ満足質問票 (MSQ: Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967)、感情組織コミットメント尺度 (Meyer & Allen, 1991) を利用して調べた。その結果、コミュニケーション行動が、コミュニケーション満足の分散の49.8%の説明力があり、コミュニケーション満足がコミュニケーション行動と職務満足および感情的組織コミットメントとの関係を完全媒介していた。Minter (2010) は、CA の利用により、組織が組織内コミュニケーションを改善する能力をいかに高めることができるかを論じている。

上記に示した CA に関するこれまでの調査・研究を精査すると、ICA 指標が開発された1970年代以降、約40年間にわたって、CA は、組織コミュニケーション分野だけでなく、組織行動学や人的資源管理の分野において利用されてきたことがわかる。特に、ICA 指標とダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標がよく使われている。そして、企業、教育組織、医療組織といった様々な組織で、それらの指標によりコミュニケーション診断が行われてきた。もちろん、研究・学界のみならず、コンサルタント業界でも有用なツールとして利用されている。そして、CA 利用の価値は、メンバー間の関係の質と組織の中の情報の流れやチャネルの機能といったネットワーク構造としてのコミュニケーション問題の調査・診断はもちろんのこと、それらが影響を与える組織メンバーの組織行動や態度、ひいては、チームや組織のパフォーマンスとの関係を明らかにできることにまでおよんでいる。

## 2. 組織ソーシャル・キャピタル

SC 研究に関しては Bourdieu (1986)、Coleman (1988)、Putnam (1995) による研究が画期的なものと言われているが (Beaudoin & Thorson, 2006)、この概念を組織内に適用している研究の歴史はまだ短い。組織論分野では、2000年前後に、*Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Organization Science*, *Administrative Science Quarterly*, *Human*

*Communication Research* などの学術誌に徐々に SC 研究が散見し始めた。研究論文をまとめた書籍としては、Lin, Cook, & Burt (2001) の一部や Leeenders & Gabbay (1999) および Gabbay & Leeenders (2001) の編集したコーポレート SC (Corporate Social Capital) の論文集がある。Baker (2000) は個人的 SC を組織コンピテンシーに変換することを提案した。Erickson (2001) は、SC を有している個人の採用やその個人の知人を結集することによって、組織目的のために個人 SC を組織 SC に変換する可能性を主張している。Harrington (2001) も、個人レベルで役に立つ紐帯のつながりが増えることが、意思決定者に利用可能な情報を蓄積し、また、その情報に関する建設的な討論に積極的に係わる気持ちを高めることにより、組織レベルの SC を生み出すとしている。また、Cohen & Prusak (2001) が信頼 (Trust) の概念を軸にして、SC が組織内に創出され発展することの効果論を論じている。このように、徐々に組織論分野での SC 研究が蓄積され始めているが、まだ多くの研究の余地が残されている。特に日本ではそうである。組織間のネットワーキングの研究は散見される (たとえば、若林、2006、2009) が、組織内の SC 研究は稲葉 (2007) などごくわずかである。『組織科学』(2007) で特集が組まれているが、組織内の SC を扱っている論文はほとんどない。

SC には、いくつかの分類がある。Nahapiet & Ghoshal (1998) の構造的 (structural)、関係的 (relational)、認知的 (cognitive) SC の 3 次元や加治佐・青木 (2002) の制度的 SC と認知的 SC の 2 分類などがある。結合的社会ネットワーク (cohesive social network) と散在的エゴネットワーク (sparse ego network) という表現もある (Johanson, 2001)。前者は関係的 SC、後者は構造的 SC の概念に近い。関係的 SC では、SC が強い相互関係のネットワークによって創出されるという視点で研究されてきた。関係的 SC は、「SC をメンバーの集団的目的、志向、共有された信頼を通して実現される、組織内の社会関係を反映している資源」(Leana & Van Buren, 1999, p. 540) と定義される。人々との結びつき、特に「信頼 (trust)」を資本とする SC を関係的 SC という。結束力、団結力、相互扶助、互酬行為、サポートが集団やコミュニティにおいて大きな力を発揮し、大きな資源になるという考え方である。外に広がる創発的なネットワークよりも、グループ内の人間関係の結びつきをグループの資本にするという考えかたから、ボンディング (bonding) 型 SC とも言われている。医療サービス企業の営業職従業員を対象にした調査 (Watson & Papamarcos, 2002) では、信頼、コミュニケーション、従業員中心性が組織コミットメントに直接あるいは間接的に影響を与えていた。彼らは、認知的および関係的 SC は、コミュニケーション、信頼、共有規範の構成概念を含んでいると述べている。Johanson (2001) も密度の高い職務ユニットネットワーク (結合的社会ネットワーク) は、意思決定の民主性において信頼を高めていたと報告している。また、Cohen & Prusak (2001) は、組織では、信頼という SC が必須で、人と人のつながりに投資する組織が優れていると主張している。

構造的 SC を発展させる「構造の穴理論 (structural hole theory)」(Burt, 1992) では、放っておけば無関係なままである関係を、仲介できるネットワークによってつなぐことで SC が創出される (Burt, 2001) と考える。そして、構造的・制度的 SC は、「ソーシャル・キャピタルが人の交流や組織間の交流のなかに埋め込まれている社会的構造の一部」(Greve & Salaff, 2001, p. 110) と考え、ネッ

ネットワークのサイズ（密度など）、中心性、多様性などに注目する。個人レベルでは、自己のネットワークが、いかに自己利益につながっているかということに焦点をあてる self-interest（自己利益）に基づく概念でもある。たとえば、密度の高い、すなわち、人間関係が濃く、ある意味自己を取り巻くネットワークによって閉ざされた状況にいる人よりも、密度が低く、開放的で、同質の人に囲まれておらず、多様な人々とつながりを持っている人の方が、発展的な転職機会（Granovetter, 1974）などをより多く得たり、組織内での昇格の可能性が高まる（Burt, 2001）などの自己利益を増大させるのである。この視点は、「構造の穴理論」（Burt, 1992）に基づく調査によって実証されてきた。Monge & Contractor（2003）は、ネットワーク内の SC の展開は、構造の穴理論によって最もよくあらわされていると述べている。一方、社会的・組織的レベルでは、社会的ネットワークは SC の基盤であり（Lin, Cook, & Burt, 2001）、SC は社会ネットワークの機能である（Hsung & Lin, 2008）と考えられる。この SC は橋渡しの役割を果たすことからブリッジ（Bridge）型 SC とも言われるのである。Hansen, Podolny, & Pfeffer（2001）によると、存在している専門知識能力を利己的利用するような職務追求をしているチームは、重複しない社会ネットワーク構造をもっている、それが職務にあまり必要とされていないので、遂行するのに時間かかる。一方、探求的なチームは重複しない多くの強い外部とのつながりからできている社会的ネットワーク構造をもっていると、より迅速にプロジェクトを完了できていたことを発見した。フランス人マネージャーと米国人マネージャーの構造の穴理論に基づく構造的・ブリッジ型 SC とパフォーマンス間の関係の比較研究（Burt, Hogarth, & Michaud, 2000）では、両者の SC ネットワークの型は類似しており、両者とも構造の穴のネットワークの多い方が、パフォーマンスが高かったことがわかった。しかし、フランス人マネージャーは会社の外との境界線ではあまり穴の多くないネットワーク状況で仕事をしており、橋渡しの関係には否定的な感情を連想していた。Tsai（2000）は、SC と戦略的関係の相互作用が、組織内のユニット（部署など）間をつなぐ組織内連携に影響を与えることを示した。より高いネットワーク中心性を持つユニットはより速く新しいユニット間連携を創出する傾向があり、戦略的関係は新しい連携創出の可能性を高めるということである。Greve & Salaff（2001）は、SC がいかにイノベーションに寄与するのかを論証し、社会ネットワークポジションがアイデアを創発したり、専門的知識を調整したりするのに重要であることを示した。Evans & Carson（2005）は、構造的 SC が少ないとき、機能的多様性と社会的統合とは負の関係にあり、構造的 SC が多いときは、それらの関係が正の関係になるだろうという命題を示した。

2つの種類の SC（関係的および構造的）をとともに一つの研究のなかで扱った研究も少なからずある。Bolino, Turnley, & Bloodgood（2002）は、OCB と SC の関係に言及している。彼らは、OCB のうち「社会参加」はネットワークの紐帯等を通じて構造的 SC を高める、「忠誠心」、「従順性」、「機能的参加」、「社会参加」は、信頼や一体感などの増加により関係的 SC を高めるなどの命題を提示した。Flap & Volker（2001）は、結合的ネットワークは職務の社会的側面の満足感を改善しているが、戦略的職務関係コンタクトのオープンネットワークは、明らかに従業員の満足感を促進していると述べている。

これは、いずれのタイプの SC も職務満足感を高める効果があることを示唆している。ネットワーク中心性（構造的 SC）とリーダーの影響力との関係に関する研究（Sparrowe & Liden, 2005）では、リーダーの中心性が高い場合は、信頼ネットワーク（関係的 SC）の共有は利益的であり、信頼ネットワークにおいて、リーダーとの関係を共有している程度の高いメンバー間では、メンバー自身のアドヴァイス中心性が高いほどリーダーの影響力が強かった。一方、リーダーの中心性が低い場合には、メンバー自身のアドヴァイス中心性が高いほどリーダーの影響力は逆に弱くなっていた。

Gargiulo & Benassi (1999, 2000) は、結束型（bonding）SC が時として、社会的不利（social liability）となってしまうことに警鐘を鳴らしている。すなわち、密度が高く、「構造の穴」が不足している結束型ネットワークでは、変化している職務環境で求められる資本をマネージャーが更新することを難しくしたり、マネージャーの SC を新しい環境に適合させる能力に制限を与え、危うくするという。Lin (2001) は、密度の高い結束型 SC の、信頼、規範、権威、拘束力の維持と拡大という利点を認めつつも、閉ざされた高いネットワーク密度と SC の有効性・効果の関係は、あまりにも狭く局所的すぎるところがあると述べている。

### 3. CA と SC の接点

CA は組織コミュニケーションを診断する手段であるので、組織 SC と組織コミュニケーションの関係を示唆する知見を精査し、CA と組織 SC との接点と CA によって組織 SC を診断できる可能性を探る。

Brass & Labianca (1999) は、人的資源管理における SC の役割を論じた。彼らは、SC が生み出す肯定的・否定的結果は、職務満足であったり、離職であったり、業績であったり、キャリア開発などであると述べている。そして、組織 SC がこれらの結果にとって、肯定的になるか、否定的になるかは、組織構造、組織規模、メンバーの行動と態度の類似性によるとしている。これらの組織 SC に影響を与える要素と CA が診断する組織コミュニケーション・ネットワークや人間関係との関連を考えると、たとえば、組織構造や組織規模は、情報の流れ方や情報交換の効率など組織コミュニケーション・ネットワークの機能に関係していると考えられる。また、メンバーの行動と態度の類似性は、CA が診断する対人コミュニケーションの質や信頼関係形成に関係があるだろう。

Marsden (2001) は、もし雇用者の職員配置プロセスが対人的社会関係を通じて情報の伝播と影響力の発揮を可能にするならば、各職員は自分たちのネットワーク内に存在している SC を利用することにより成功しうると述べている。また対人スキルなどは、顧客との頻繁なコミュニケーションを伴う職務では、効果的パフォーマンスの中心的構成要素になると指摘している。これは、CA が診断する情報伝播状況や対人スキルが、組織への SC 利用の効果と関係があることを示している。Reagans & Zuckerman (2001) は、ネットワーク密度はネットワークが異質であるときに特に有利であり、異なる属性グループ間のコミュニケーションは、それらの関係が弱いときより強いときに特に価値があることを示唆している。そして、メンバー間のコミュニケーションの頻度が平均して高いチームは、

より高い生産性を達成すると述べている。また、グループメンバー間に強いコミュニケーションリンクがあると、メンバーは高いレベルの調整をすることができ、メンバー間の結びつきがあまり良くないチームならば到達しえないレベルの生産性を、成し遂げることができると述べている。この研究は、構造的 SC 研究において重視されているネットワークの多様性と CA が診断するコミュニケーションリンクとの関連性を示唆している。Beaudoin & Thorson (2006) は、マスメディア利用の SC への影響を米国のアフリカ系米国人と白人との間で比較した。CA ではコミュニケーション・メディアの診断も行う。Aquino & Serva (2005) は、学生のチームにおいて、一定のコミュニケーションやインフォーマルな相互作用は、SC を通して開発チームの業績を高める（つまり SC は両者の関係を媒介している）ことを発見した。これは、組織内でのフォーマルおよびインフォーマルのコミュニケーションが SC 創出を促していることを示唆している。インフォーマルな相互作用が、意見の共有、人との交際、相互責務のネットワーク創りにより SC の形成に大きく寄与することも報告されている (Green & Brock, 2005)。組織内のインフォーマルコミュニケーションの状況も CA では診断する。

さらに、CA のどのような側面が、SC の 2 つのタイプ（関係的・Bonding 型と構造的・Bridging 型）に関連があるかも考察しておく必要があるだろう。先述したように、これまでの知見では、コミュニケーションは職務満足や感情的組織コミットメントと関係があり (Carriere & Bourque, 2009)、関係的 SC が十分にあれば、組織メンバーの職務満足や組織コミットメントが高まる (Watson & Papamarcos, 2002) ことから、CA の診断する組織のコミュニケーション風土と関係的 SC が促進する肯定的組織態度や行動との間には、強い関係があることが予測される。CA は組織メンバー間の信頼関係も診断することで、関係的 SC の診断ができるだろう。以上から、コミュニケーションと関係的 SC とが関係あることは間違いないだろう。

一方、CA による、情報の流れやチャネル・メディア機能の診断は、構造的 SC の診断に近いことがわかる。たとえば、一定方向の情報の量の不足・不満足は、「構造の穴」が適切に埋まっていないことを示唆する。CA と構造的 SC との間にも接点があると予測される。このように、CA で診断できるインフォメーションフローの構造や媒体の効果とメンバー間の有機的人間関係や情報交換は、近年散見されるようになってきた組織 SC やコーポレート (corporate) SC という概念と密接な関係があると考えられる。

以上のような CA で診断可能なコミュニケーション行動と SC との関連性および CA で診断できる SC がもたらす結果との関連性から、以下の仮説が導かれた。

仮説 1. CA と関係的 SC との間には、有意な関係があるだろう。

仮説 2. CA と構造的 SC との間には、有意な関係があるだろう。

本研究は、CA と SC の接点を探ることを目的とする探索的研究であるため、両者の影響・因果関係を分析することはしない。CA と関係的 SC および構造的 SC の間に有意な相関関係があるのかどうかを明確にすることに焦点を絞る。

### Ⅲ. 方法

#### 1. サンプルングと回答者の属性

本研究のデータ収集に関しては、本研究プロジェクトとは関係のない調査企業に外部委託した。その調査企業と本研究で必要とされる回答者の条件（首都圏で働く正規雇用者を対象とするなど）を打ち合わせた。2011年2月3日から2月7日にかけて、その企業がもつ対象者リストを基に、その企業が2485名に質問票をWEBで配信し、合計1052人から有効回答を得た（有効回答回収率42.3%）。

回答者は、男性が530人（50.4%）であった。回答者の年齢は20歳～69歳で、平均年齢は43.61歳（ $SD=12.55$ ）であった。内訳は以下の通りである：20歳代211（20.1%）；30歳代217（20.6%）；40歳代212（20.2%）；50歳代249（23.7%）；60歳代163（15.5%）。

回答者は、首都圏（東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県）の企業正社員である。職位は、部長以上が106（10.1%）、課長レベル120名（11.4%）、係長レベル136（12.9%）、役職なし649（61.7%）その他41（3.9%）であった。勤続年数は、5年以内414（39.4%）、6～10年219（20.8%）、11～15年125（11.9%）、16年～20年92（8.7%）、21年～25年77（7.3%）、26年～30年43（4.1%）、31年～35年44（4.2%）、36年～40年28（2.7%）、41年以上10（1.0%）であった。回答者の転職経験回数は、0回335（33.7%）、1回217（20.6%）、2回176（16.7%）、3回123（11.7%）、4回70（6.7%）、5回111（10.6%）であった。日本製造業勤務者は340（32.3%）、日本非製造業勤務者は648（61.6%）、外資系製造業勤務者は28（2.7%）、外資系非製造業勤務者は36（3.4%）であった。

#### 2. 質問項目

質問票は、大きく分けると、回答者属性に関する質問、コミュニケーション・オーディット指標、関係的SCに関する質問、構造的SCに関する質問で構成されていた。

##### (1) コミュニケーション・オーディット

CAに関しては、主としてダウズ－ヘイズンのコミュニケーション満足指標（Downs & Hazen, 1977）を参照した。自己が受け取るコミュニケーションの過不足（受信情報量）に対する満足度をたずねた10問の質問項目を、ダウズ－ヘイズンの質問項目から取捨選択し、本研究に合わせて改変して作った。さらにICA指標（Goldhaber & Rogers, 1979）の項目からもいくつか選んで、コミュニケーション満足度指標として改変して作成した。

また、ダウズ－ヘイズンの「その他（チャネル、非公式コミュニケーションなど）のコミュニケーション満足」に関しても、それを改変して20問作成した（後段で提示するが、探索的因子分析の結果、2因子が抽出され、それぞれ「コミュニケーション適切性満足」と「職務関連コミュニケーション満足」とラベルを付した）。

ダウズ－ヘイズンが分類した8つの次元のうち、「部下とのコミュニケーション満足」に関する項目を除いた。その理由は、自分に部下のいない回答者が少なからず含まれるだろうとの予測からで



あった。実際、上述した通り、62%弱が役職なしであった。

質問票では、ダウンズ・ヘイズン質問票を踏襲し、コミュニケーション過不足量に関する10質問とその他のコミュニケーション満足に関する20質問とにセクションを分けて設定した。日本語の質問については、国際比較研究ではないので、バックトランスレーションは行わず、邦訳本（太田監訳、1999）を参照にして、本研究の目的に合わせて改変した。尺度は、いずれも「不満（1）～満足（5）」の5件法である。

## （2）関係的 SC

本研究では、Grootaert, Narayan, Jones, & Woolcook（2004）のワールドバンクによるローカル・コミュニティ用質問項目のごく一部分を参照し、組織用に改変して作成した。「信頼（trust）」、「結束・連帯（solidarity）」、「集合行動（collective action）・協力（corporation）」の項目を参照し10問作成した。国際比較研究ではないので、バックトランスレーションは行わず、著者が日本語に訳したものをベースに改変した。尺度は「あてはまらない（1）～あてはまる（5）」の5件法である。

## （3）構造的 SC

ネットワークのサイズを調べるため、Baker（2000）を参照し質問を作成した。ネットワークサイズは密度を算出した。質問は、チーム内・部署内および組織内のチーム外・部署外の2種類の上司（リーダー）・同僚（チームメイト）・部下（フォロワー）との関係について尋ね、回答者が仕事を終わらせるために過去6か月の間にコミュニケーションしたすべての人の中で、最も重要な人（ノード）を5人思い浮かべてもらい、その5人同士は、誰と誰がお互いに知り合いかを（自分を含めない）、つまり、その知り合い同士を結んだ紐帯の数を答えてもらうというものである。質問票には、例として、ネットワークの無向グラフを描き、知り合い同士を紐帯で結んでいるグラフを示した。知り合い（ノード）の数も答えてもらい、ノードと紐帯それぞれの数から、無向グラフに基づく、サイズ計算を行った。それは、

$$\text{密度（\%）} = (\text{結ばれている紐帯の数} \div \text{全ての紐帯が結ばれた最大の数}) \times 100$$

でもとめられる。本調査のデータの回答者の部署・チーム内ネットワーク平均密度は、42.17%（ $SD = 27.14$ ）で、部署・チーム外ネットワーク平均密度は、38.38%（ $SD = 26.79$ ）であった。

サイズの他に、思い浮かべてもらった5人のノードの多様性も尋ねた。チーム内・外の5人それぞれが、自分自身と「国籍・出身文化・出身民族、その他文化的バックグラウンド（帰国子女の方など）のいずれか」、「性別」、「地位」、「価値観・考え方」、「職種」の5項目において相違しているか否かについて「はい」「いいえ」の二値尺度（ダミー変数）で回答してもらった。多様性の総数を間隔尺度として扱い、0点（多様性一つもなし）～5点（5つの多様性すべてあり）を個人の得点として処理した。したがって、スコアは0点～25点の範囲となる。本調査のデータの回答者の平均部署・チーム内ネットワーク多様性は、4.88（ $SD = 4.64$ ）で、チーム外ネットワーク多様性は、4.56（ $SD = 5.14$ ）であった。

## (4) 分析

CA と SC の構成概念を精査するため、構造的 SC 以外の質問項目に対して、まず探索的因子分析を行った。検証的因子分析の前に探索的因子分析を行う理由の一つは、本研究がダウズンヘイズン質問票だけでなく、ICA 質問項目の一部を加えており、本研究の目的に合わせて、文言をかなり改変しているため、先行研究と同じ質問項目とはなっていないからである。もう一つの理由は、上述した通り、コミュニケーション過不足満足の質問項目とその他のコミュニケーション満足の質問項目とを明確に分けることにしたためである。また、ダウズンヘイズン質問票では、別のセクションに分かれている「コミュニケーション過不足量の満足」と「その他のコミュニケーション満足」に関する質問項目全部に対して、探索的因子分析を行ったが、本研究には、それぞれ別に探索的因子分析を行うことにした。その理由は、コミュニケーション過不足満足に関しては、情報受信の「量」を測定する質問として独立しており、その他のコミュニケーション満足とは区別するべきだろうと考えたからである。なお、構造的 SC の尺度は、数式により算出されるネットワークサイズの観測変数の値であることとネットワーク多様性がダミー変数のため、因子分析に適合した尺度でないことから、密度(%)の実数をそのままモデルに投入することとした。

CA と関係的 SC の探索的因子分析の結果に基づき、確証的因子分析を行い、その後、CA と関係的 SC の各構成要素、および CA と構造的 SC (ネットワークサイズと多様性) との間の相関係数を共分散構造分析 (SEM) により算出することで、各概念 (潜在変数) 間の関係を明確にする。

## IV. 結果

## 1. 探索的因子分析

## (1) コミュニケーション過不足 (量) 満足

最尤法による探索的因子分析の結果、1 因子のみ抽出された(表1)。信頼係数(Cronbach  $\alpha$ )は、.93である。

表1. コミュニケーション過不足 (量) 満足の探索的因子分析

	因子
	コミュニケーション過不足 (量) 満足
1 従業員の給与手当	.61
2 従業員の昇格昇進異動	.70
3 自分の職務遂行に必要な情報	.79
4 自分の職務の職責範囲	.77
5 自分の職務に求められているもの	.80
6 自分の評価決定の手続き	.81
7 自分の努力貢献度に対する評価	.87
8 組織の方針や目標	.77
9 所属チーム部署全体の職務進捗状況	.76
10 自分の組織が抱えている問題	.71

(2) その他のコミュニケーション満足:コミュニケーション適切性満足と職務関連コミュニケーション満足

表2のとおり、最尤法による探索的因子分析の結果、プロマックス回転後、2因子が抽出された。その内容から第一因子に「コミュニケーション適切性満足」、第二因子に「職務関連コミュニケーション満足」というラベルを付した。両者の因子相関係数は、.72であった。因子負荷量0.30以上を基準とすると、「4 組織内の人々のコミュニケーション能力」と「6 会社でのコミュニケーションが自分は会社と一体化していて、自分はその不可欠な一部であることを認識させる程度」と「7 職務上必要とする情報をタイミング良く受信できる程度」の3項目に関しては、両方の潜在変数から影響を受けていることになる。第一因子の信頼係数( $\alpha$ )は、4、6、7を含めた場合、.95で、その3項目を除くと、.94であった。第二因子の信頼係数( $\alpha$ )は、4、6、7を含めた場合、.93で、その3項目を除くと、.92であった。

表2. その他のコミュニケーション満足の探索的因子分析の結果

質問項目キーワード	因子	
	コミュニケーション 適切性満足	職務関連 コミュニケーション 満足
15 非公式コミュニケーションが正確である	.90	-.10
18 電話によるコミュニケーションが適切である	.88	-.09
14 非公式コミュニケーションが活発である	.87	-.07
17 対面によるコミュニケーションが適切である	.86	-.02
19 書面によるコミュニケーションが適切である	.82	-.04
13 コミュニケーションに対する態度が基本的に健全	.73	.14
20 刊行物興味役立	.66	.02
16 社内で電子メールが適切利用されている	.65	.00
12 自分たちのミーティングがうまく運営されている	.62	.17
11 チームやグループが仲良くやっている	.61	.12
8 組織内でくちコミが活発である	.60	.21
10 他従業員との水平コミュニケーションが正確自由	.57	.22
4 組織内の人々のコミュニケーション能力	.49	.34
1 直属上司が部下の直面する問題の認識理解	-.17	.97
3 直属上司が自分に耳を傾け注意をむける	-.07	.92
5 職務関連問題の解決のため直属上司が行う指導	-.06	.90
9 直属上司が自分のアイディアに対してオープン	.15	.68
2 会社 COM の目標達成のための熱意を動機づけ奨励	.23	.64
6 コミュニケーションが自分は会社と一体化を認識させる	.40	.44
7 職務上必要とする情報をタイミング良く受信できる	.41	.42

(3) 関係的 SC

表3のとおり、最尤法による探索的因子分析の結果、プロマックス回転後、2因子が抽出された。その内容から第一因子に「信頼・結束」、第二因子に「集団活動」というラベルを付した。両者の因子相関係数は、.27であった。因子負荷量0.30以上を基準とすると、「8 チーム部署メンバーは共通利益に労力時間寄与」の項目に関しては、両方の潜在変数から影響を受けていることになる。第一因

表3. 関係的 SC の探索的因子分析

質問項目キーワード	因子	
	信頼・結束	集団活動
4 自分の職場の人はお互いによく助け合っている	<u>.84</u>	-.07
10 事故病気など不運な人の援助のため団結	<u>.83</u>	-.02
2 ほとんどの人は必要としている時助けてくれる	<u>.81</u>	-.06
9 製品サービス不備を解決するためみんなで協力	<u>.78</u>	.07
1 ほとんどの人は信頼できる	<u>.75</u>	-.03
3 この5年間自分の組織の信頼レベルはよくなっている	<u>.74</u>	-.05
5 チーム部署メンバーに有益なら自分の労力時間寄与	<u>.69</u>	.03
8 チーム部署メンバーは共通利益に労力時間寄与	<u>.51</u>	<u>.32</u>
7 飲会やスポーツ参加しない人は非難される	-.15	<u>.83</u>
6 協働作業に参加しない人は非難される	.13	<u>.60</u>

子の信頼係数 ( $\alpha$ ) は、8を含めた場合、.91で、その1項目を除いても、.91であった。第二因子の信頼係数 ( $\alpha$ ) は、8を含めた場合、.63で、その1項目を除くと、.66であった。

## 2. 確証的因子分析

探索的因子分析の結果に基づき、共分散構造分析による確証的因子分析を行い、各因子構造を明確にする。

### (1) コミュニケーション過不足(量)満足

共分散構造分析の結果、AGFI が、.962で、RMSEA が .049であり、モデルはデータに適合していた。したがって、図1のとおり、探索的因子分析で得たモデルは確証された。

### (2) コミュニケーション適切性満足と職務関連コミュニケーション満足

2つのモデルに対して共分散構造分析を行った。モデル1(図2)は、探索的因子分析の結果で、因子負荷量が.30以上で、2つの潜在因子両方から影響を受けていた質問項目を含めたモデルである。モデル2(図3)は、探索的因子分析の結果で、因子負荷量が.30以上で、2つの潜在因子両方から影響を受けていた項目のパスを0にコントロールしたモデルである(すなわち、これらの項目の観測変数を除いたモデル)。モデル1に関しては、AGFI が、.934、RMSEA が .048でデータはモデルに適合していた。モデル2は、AGFI が、.656、RMSEA が .142でデータはモデルに不適合であった。また、モデル1のAICが632.135で、モデル2のAICが3352.411であるから、モデル1を採択すべきであることがわかった。

### (4) 関係的 SC

共分散構造分析の結果、モデル1(図4)は、探索的因子分析の結果で、因子負荷量が.30以上で、2つの潜在因子両方から影響を受けていた観測変数を含めたモデルである。モデル2(図5)は、探索的因子分析の結果で、因子負荷量が.30以上で、2つの潜在因子両方から影響を受けていた項目のパスを0にコントロールしたモデルである(すなわち、これらの項目の観測変数を除いたモデル)。

モデル 1 に関しては、AGFI が、.965、RMSEA が .047 で、データはモデルに適合していた。モデル 2 は、AGFI が、.845、RMSEA が .133、データはモデルに不適合であった。また、AIC を見てもモデル 1 が 145.846 で、モデル 2 が 693.458 であるからモデル 1 を採択すべきである。

図 1. コミュニケーション過不足（量）満足の確証的因子分析の結果

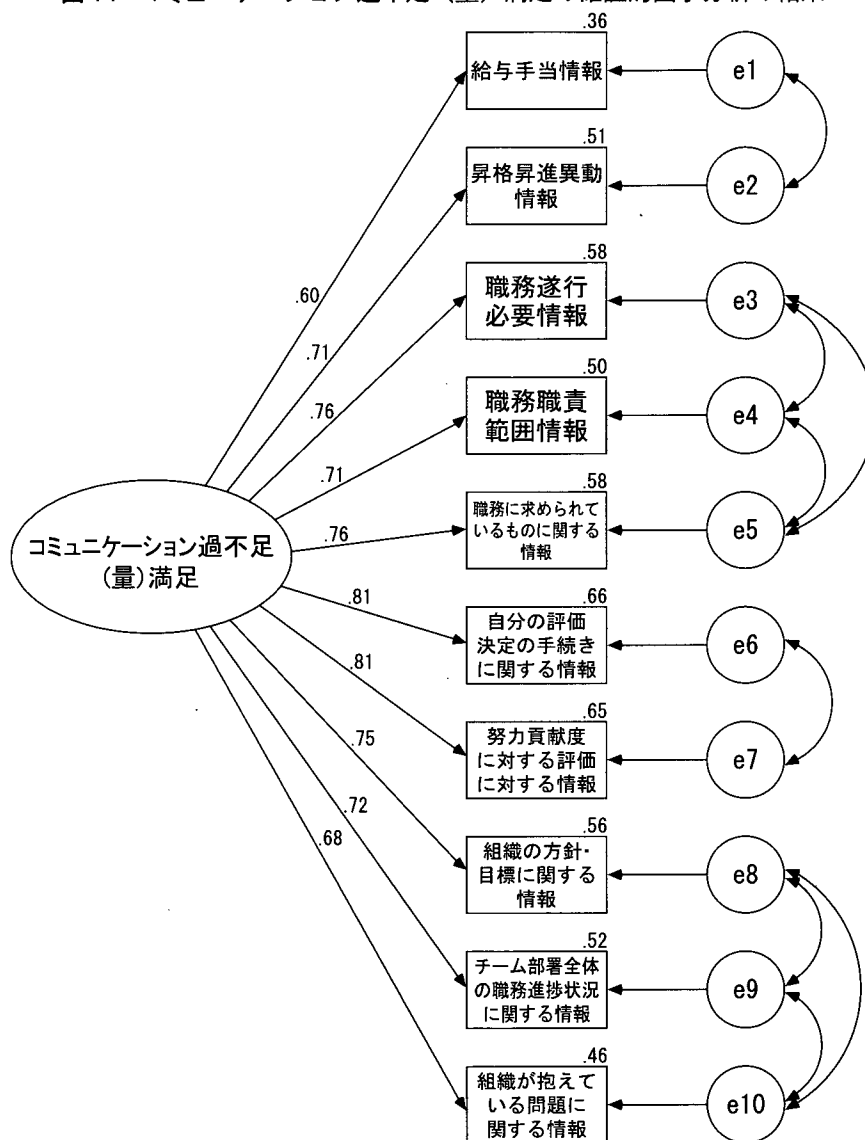
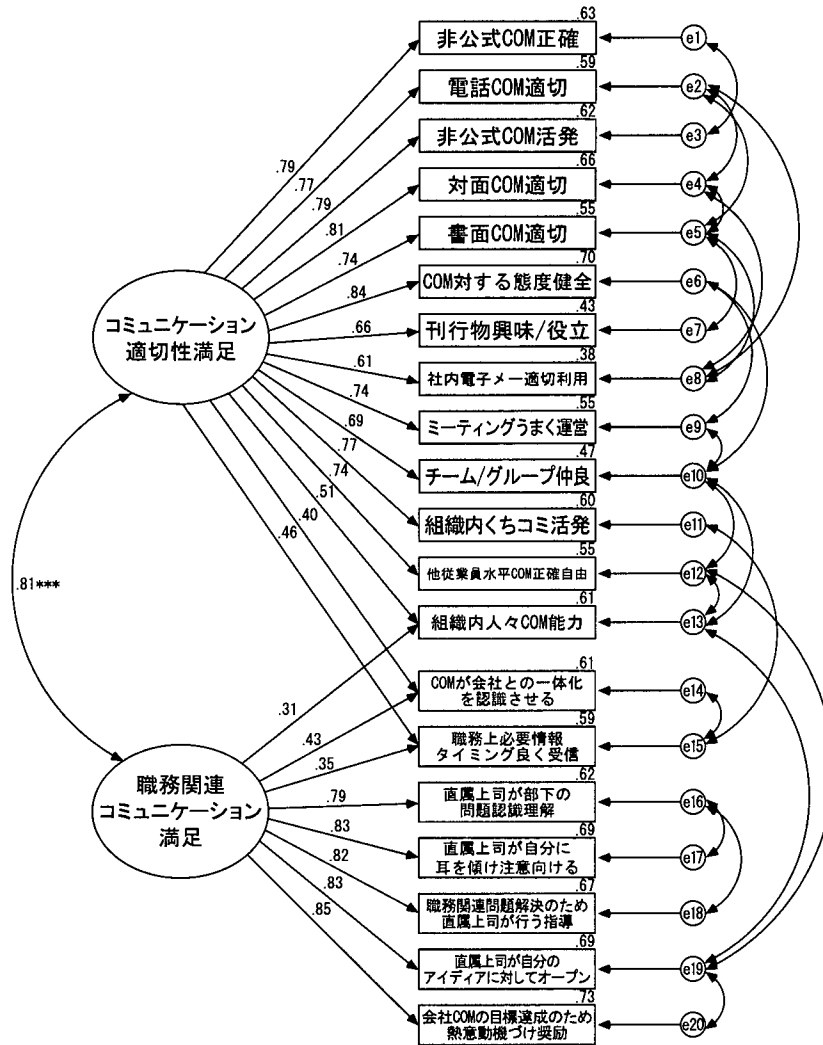


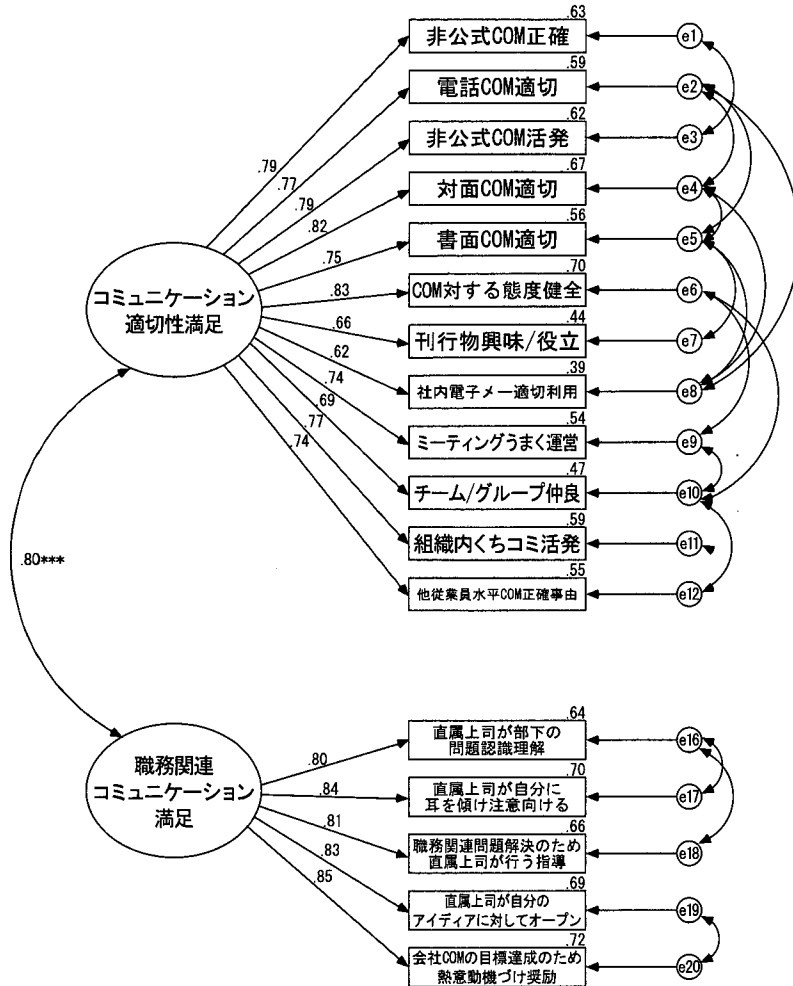
図2. コミュニケーション適切性満足と職務関連コミュニケーション満足の確証的因子分析モデル1



\*\*\* $p < .001$

注：有意確率は潜在変数間のみ表示。誤差間の相関のスコアはすべて省略した。

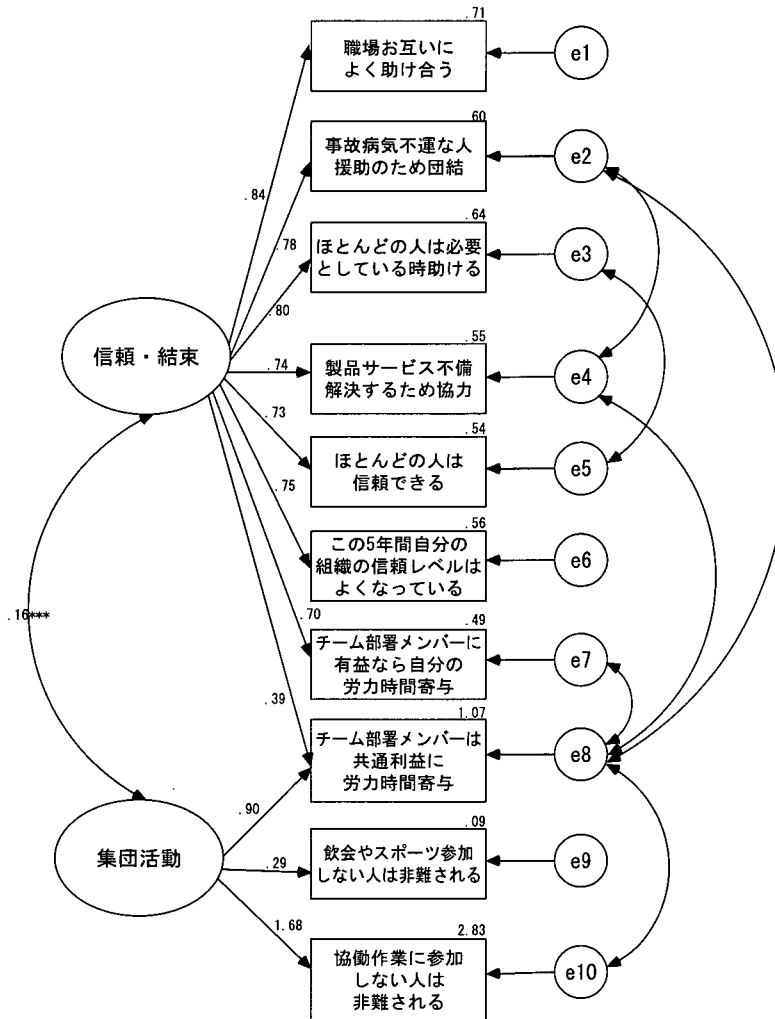
図3. コミュニケーション適切性満足と職務関連コミュニケーション満足の確証的因子分析モデル2



\*\*\* $p < .001$

注：有意確率は潜在変数間のみ表示。誤差間の相関のスコアはすべて省略した。

図4. 信頼・結束と集団活動の確証的因子分析モデル1

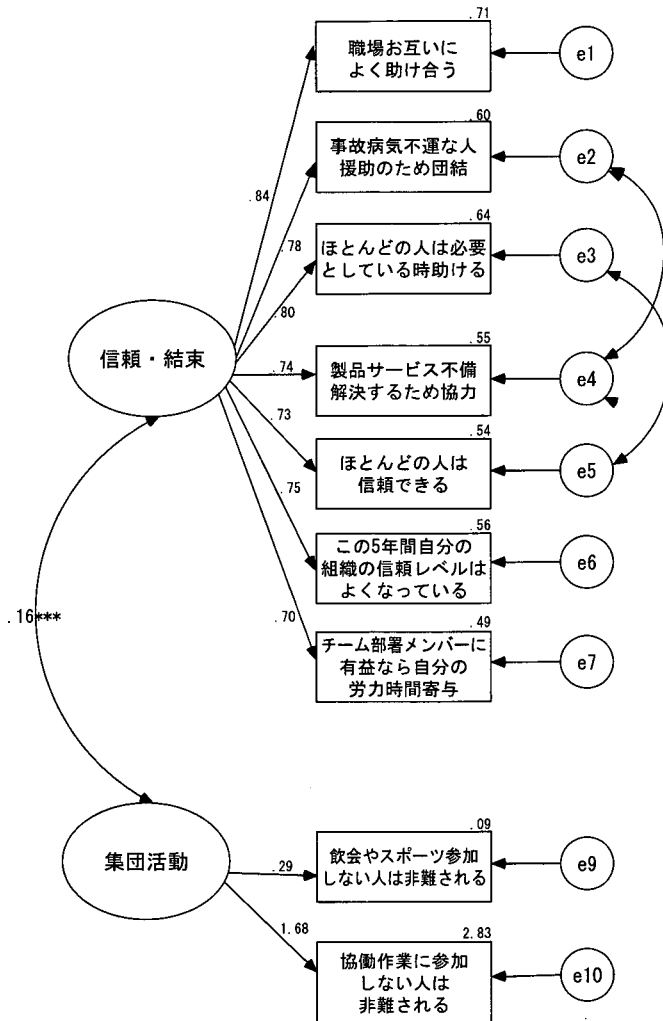


\*\*\* $p < .001$

注：有意確率は潜在変数間のみ表示。誤差間の相関のスコアはすべて省略した。



図5. 信頼・結束と集団活動の確証的因子分析モデル2



\*\*\* $p < .001$

注：有意確率は潜在変数間のみ表示。誤差間の相関のスコアはすべて省略した。

### 3. CA と SC の関係

CA と関係的 SC の確証的因子分析の結果、ともにモデル 1 を両者の関係を分析するために利用すべきことが明らかになった。したがって、各因子の下位尺度得点を作成することは適切でないことから、両者の関係を明らかにするために、共分散構造分析により各潜在変数間の関係を分析することにする。

#### (1) コミュニケーション過不足（量）満足と関係的 SC

共分散構造分析の結果、AGFI が .950、RMSEA が .038 であり、データはモデルに適合していた。図 6 の通り、コミュニケーション過不足（量）満足度と信頼・結束の関係的 SC との間とコミュニケー

ション過不足（量）満足度と集団活動との間には、いずれも1%水準で有意な関係があった。従って、コミュニケーション過不足（量）満足のCAに関しては、仮説1は支持されたことになる。しかし、係数の大きさは非常に異なっていた。前者に関しては、 $r=.57$ であり、両者には関係があると言えるが、後者に関しては、わずか $r=.10$ にすぎず、関係は統計的に有意ではあるが非常に弱い。

## （2）コミュニケーション過不足（量）満足と構造的SC

共分散構造分析の結果、AGFIが.960、RMSEAが.042であり、データはモデルに適合していた。図7の通り、コミュニケーション過不足（量）満足度とネットワーク・サイズ（密度）の構造的SCとの間には、1%水準で有意な関係があったが、 $r=.25$ であり、その関係は強くない。また、コミュニケーション過不足（量）満足度とネットワーク多様性の構造的SCとの間には、全く関係が見られなかった。従って、コミュニケーション過不足（量）満足の構造的CAに関しては、仮説2は部分的に支持されてはいるが、両者にそれほど強い関係はないと言えるだろう。

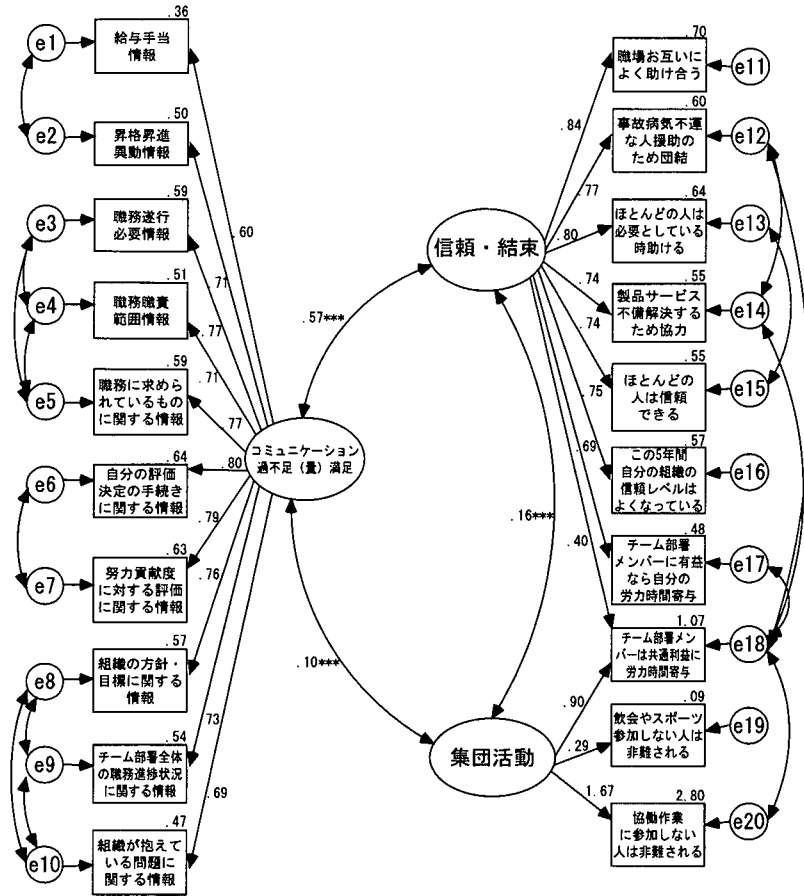
## （3）コミュニケーション適切性・職務関連コミュニケーション満足と関係的SC

共分散構造分析の結果、AGFIが.902、RMSEAが.048であり、データはモデルに適合していた。全ての関係は1%水準で有意な関係にあったことから、仮説1のこのCAに関しては支持されたと言える。しかし、図8の通り、コミュニケーション適切性満足と信頼・結束の関係は強く、 $r=.75$ であったが、集団活動との関係は、 $r=.10$ で、ほとんど関係ない。また、職務関連コミュニケーション満足は、信頼・結束との関係は比較的強く $r=.62$ であったが、集団活動との関係はほとんど関係ない（ $r=.07$ ）。したがって、このCA指標と関係的SCの関係においては信頼・結束との関係は強いが、集団活動との関係はほとんどないと言っていいたいだろう。

## （4）コミュニケーション適切性・職務関連コミュニケーション満足と構造的SC

共分散構造分析の結果、AGFIが.920、RMSEAが.049であり、データはモデルに適合していた。コミュニケーション適切性満足および職務関連コミュニケーション満足とネットワーク多様性の関係は統計的に有意でなく、その他の関係は、1%水準で有意な関係にあった。しかし、図9の通り、有意な関係があったにしても、コミュニケーション適切性満足とネットワーク・サイズ（密度）との関係は、 $r=.32$ で、職務関連コミュニケーション満足とネットワーク・サイズ（密度）との関係は、 $r=.23$ で、弱い関係があったにすぎない。したがって、このCAに関する仮説2は部分的にのみ支持されたが、CAと構造的SCとはあまり強い関係がないと言える。

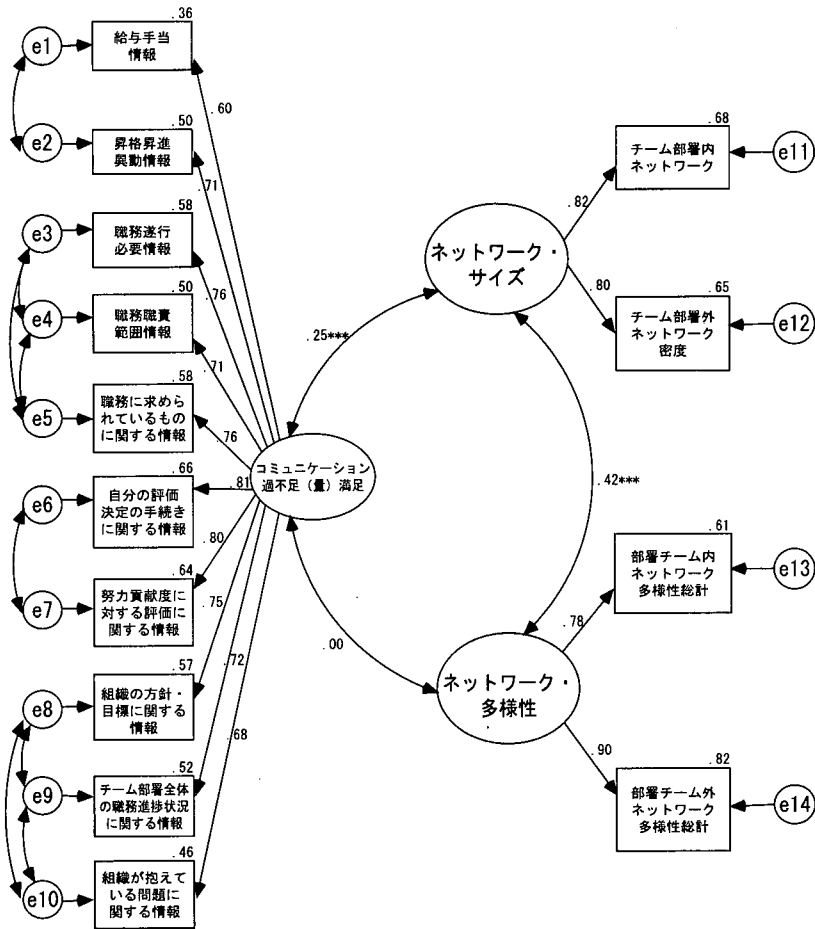
図6. コミュニケーション過不足(量)満足と関係的SCとの関係



\*\*\* $p < .001$

注：有意確率は潜在変数間のみ表示。誤差間の相関のスコアはすべて省略した。

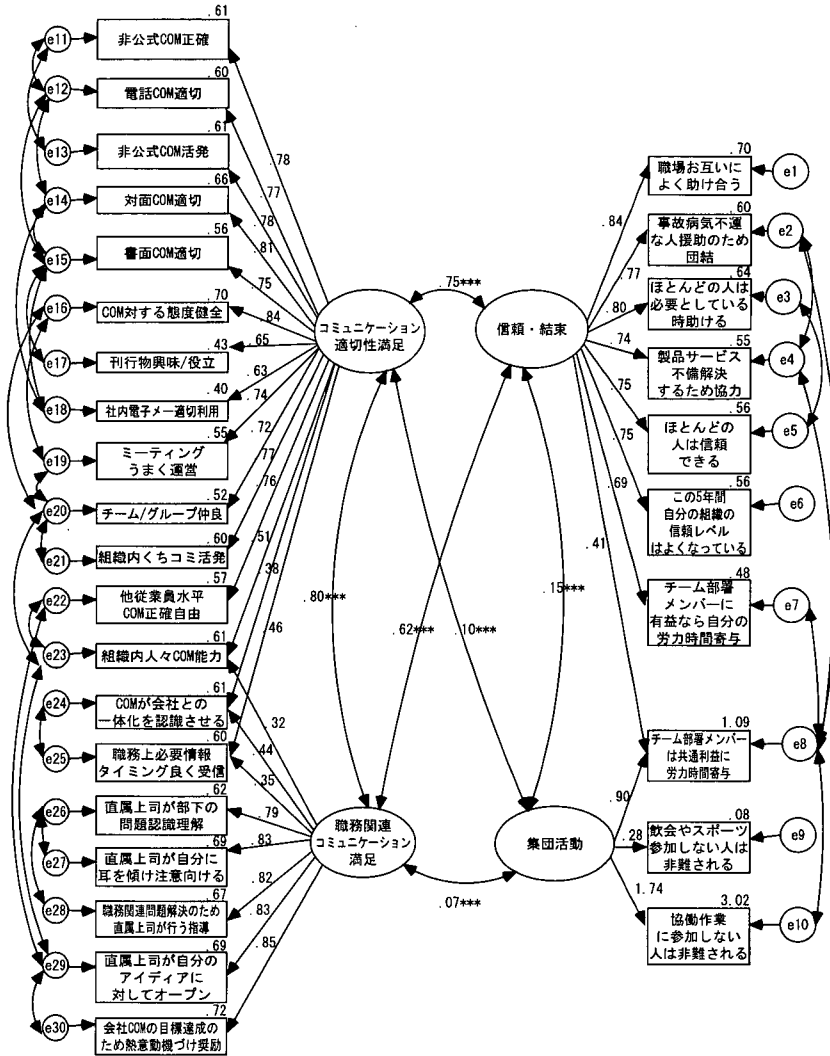
図7. コミュニケーション過不足（量）満足と構造的 SC との関係



\*\*\* $p < .001$

注：有意確率は潜在変数間のみ表示。誤差間の相関のスコアはすべて省略した。

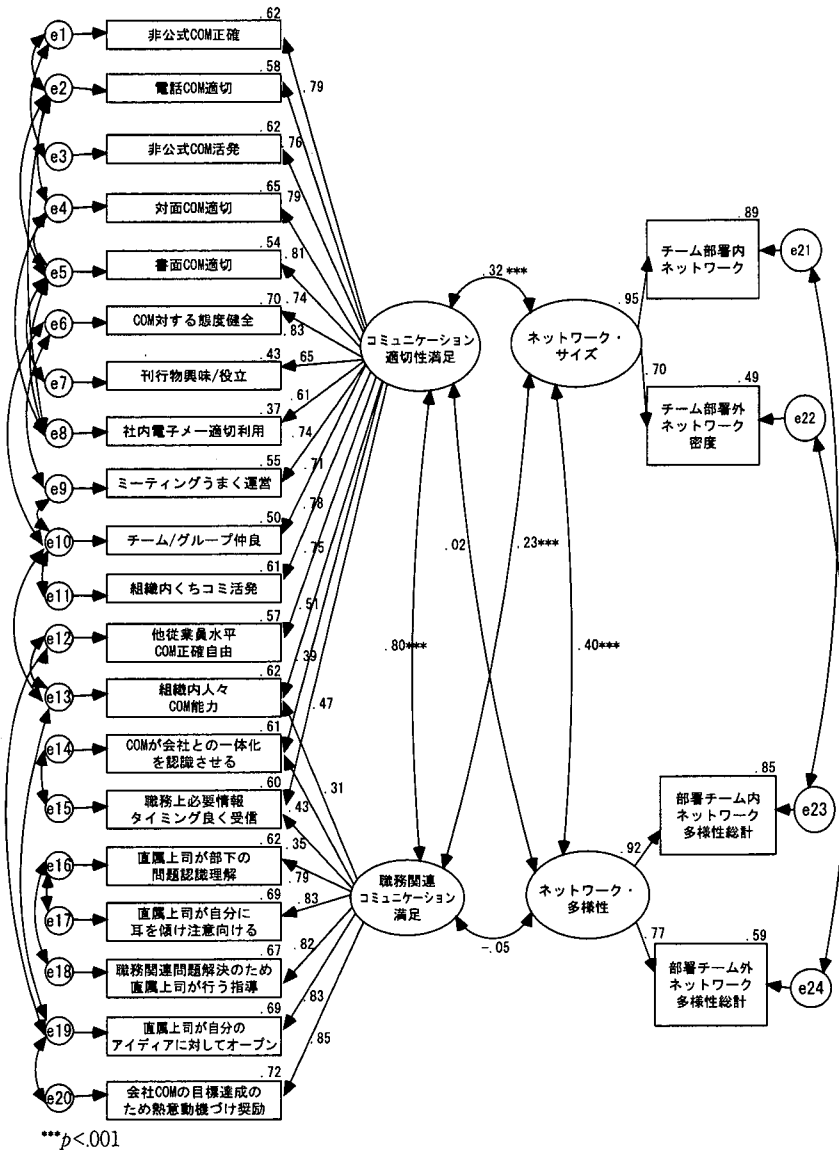
図8. コミュニケーション適切性・職務関連コミュニケーション満足と関係的 SC との関係



\*\*\* $p < .001$

注：有意確率は潜在変数間のみ表示。誤差間の相関のスコアはすべて省略した。

図9. コミュニケーション適切性・職務関連コミュニケーション満足と構造的 SC との関係



\*\*\* $p < .001$

注：有意確率は潜在変数間のみ表示。誤差間の相関のスコアはすべて省略した。

## V. 考察

前述したように、関係的 SC は、「メンバーの集団的目的、志向、共有された信頼を通して実現される、組織内の社会関係を反映している資源」(Leana & Van Buren, 1999, p. 540) であるから、この資源は信頼によって構成されているともいえる。また、関係的 SC が強調する密度の高い職務ユニットネットワーク（結合的社会ネットワーク）は、意思決定の民主性において信頼を高めていたと報告

されている (Johanson, 2001)。そして、本研究のデータ分析の結果から、CA のうちコミュニケーションの受信量に関して満足していることと自分の所属する部署やチームのメンバー間の信頼感や結束力認知との間に正の相関関係があることが分かった。この結果は、関係的 SC がコミュニケーション、信頼、共有規範の構成概念を含んでいると報告した研究結果 (Watson & Papamarcos, 2002) を確認するものでもあった。これは、コミュニケーション送受信の診断をすることで、関係的 SC の中心的概念である「信頼」を診断する手段として CA が利用できることを示唆している。しかし、同じ関係的 SC でも、組織の集団行動・活動に参加が強く求められるという、見方によっては、ピアプレッシャーなどの否定的な側面 (liability) に対しては、CA のコミュニケーション情報受信量満足度は強く関係していない。集団的活動から影響を受けていた3つの質問項目のうち、そのみから影響を受けていた2つは、まさに Gargiulo & Benassi (1999, 2000) のいう構造の穴が不足し密度が高すぎる結束型 SC が時として、社会的不利となる現象を反映するものである。CA のこの指標では、関係的 SC の否定的な側面 (liability) を診断することは難しいだろう。

コミュニケーション情報過不足満足度と構造的 SC のネットワーク密度との間の関係は、組織の中で情報を十分受け取っている組織・部署・チームでは、組織のネットワーク密度が高い傾向にあることを示唆している。これは、組織でのさまざまな情報を、普段、自分と関係の強い人 (上司や同僚など) から得ることが多いことをあらためて認識させる。しかし、その関係は弱い。また、受信するコミュニケーション量に満足していようとなかろうと、ネットワーク多様性との関係は皆無である。したがって、CA によるコミュニケーション過不足の満足度は、構造的 SC の診断を行うには不十分であろう。

CA のコミュニケーション適切性満足および職務関連コミュニケーション満足と関係的 SC の信頼・結束の間はかなり強い関係と、それら CA 指標と集団活動との間にはほとんど関係がないことは、関係的 SC の否定的側面の診断には CA の利用が難しく、肯定的側面あるいは SC の構成要素である部署やチームにおける信頼・結束というメンバー間の絆に関しては、CA が有効な測定指標でありうることを示している。

CA のコミュニケーション適切性満足および職務関連コミュニケーション満足と構造的 SC のネットワークサイズとの間の有意な関係は、正確で適切なコミュニケーションでチャネルやメディアが適切利用されており、職務遂行に必要なコミュニケーションがうまくいっているという認識の高い組織・チーム・部署では、メンバー間の関係が密になる傾向があることを意味している。しかし、この関係は弱いので、この CA のこの SC 診断に関しては、それほど有効なものにはならないと思われる。一方、これら CA 指標とネットワーク多様性の関係については、ほとんど関係がないので、この CA 指標では、ネットワーク多様性を診断できない可能性が高い。

以上から、ダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標は、関係的 SC の診断には有用であるが、SC の liability の診断および構造的 SC の診断には限界があると言えるだろう。その考えられる一つの理由として、ダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標は、情報の流れなどのインフォ

メーションフローのコミュニケーション・ネットワーク構造を診断するツールではないことが挙げられる。ICA 指標の場合は、情報受信および送信それぞれの必要量と実測量の差を診断できる指標であることと、チャネルやメディアの有効性も診断するので、ダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標よりも、構造的 SC に適している可能性がある。ICA 指標の受信送信指標と情報源指標を組み合わせれば、かなりの程度のコミュニケーションフローを診断できるはずである。多様性に関しては、確かに、CA ではこれまで注目してこなかった概念である。本研究においてほとんど関連がないという結果は、それを明確にした。米国で1970年代に本格的に開発された CA が1970年代～1980年代をピークとして、それ以降研究がそれほどなされなくなっており、実際に以前ほどは企業などの組織で利用される頻度は少なくなっているように思える。したがって、たとえば本研究の発見を参考にすれば、CA 指標を大幅に改善し、構造的 SC 診断に有用な手段とすることも可能だろう。また、それが可能であれば、CA 研究が一層発展する可能性があることを示唆している。

構造的 SC 診断のダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標の非適合性の問題は、組織コミュニケーションおよび組織論のパラダイムの相違にも関係しているだろう。つまり、組織論では、ミクロおよびマクロという視点で、その研究分野は大きく異なる。ミクロ組織論は、組織行動学 (OB) とも呼ばれ、職務満足、コミットメント、モチベーション、OCB、離職行動、組織公正などが中心的なテーマで、社会心理学のパラダイムに依拠するところが大きい。マクロ組織論は、普通、組織論 (OT) と呼ばれる。OB と異なり人間を単位 (対象) にした研究よりも、組織そのものを対象にした研究が中心となり、そのパラダイムは社会学に依拠するところが大きい。そういう意味では、関係的 SC は、OB 的な視点からの研究であり、構造的 SC は OT 的な研究である。一方、組織コミュニケーションの場合は、ミクロ・マクロという分類は明確にはされていないが、それが組織のコミュニケーションの研究であることから、山口 (2006) は、組織コミュニケーションもミクロ・マクロ組織コミュニケーションに分類できるとして、テーマ別分類をした。本研究で利用したダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標は、明らかにミクロ的組織コミュニケーション指標である。したがって、ミクロ組織論である関係的 SC がミクロ的組織コミュニケーション指標のダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標と相関が高く、マクロ組織論である構造的 SC がダウズ-ヘイズンのコミュニケーション満足指標と相関がほとんどないというのは理解できる。本研究の結果は、組織コミュニケーションおよび組織論とのパラダイムの接点に関しても洞察を与えてくれるものであった。

ネットワークのサイズと多様性に正の相関関係が認められたことは注目に値する。現代日本企業従業員は、各組織の中で、ネットワーク密度が高いほど多様性も高い傾向が認められるということである。このような状況では、コミュニケーションの機能・役割が重要になる。なぜなら、前述したように、ネットワーク密度はネットワークが異質であるときに特に有利で、異なる属性グループ間のコミュニケーションが、それらの関係が弱いときより強いときに特に価値がある (Reagans & Zuckerman, 2001) からである。とは言うものの、満点が25点である多様性の平均値は、ワーク・グループ/チーム内・外とも、5点に至っていないことは留意する必要がある。



関係的 SC の信頼・結束と集団活動との相関が非常に弱いのは、これまで言われてきた SC と SC の Liability という関係的 SC の 2 面性（たとえば、Leeenders & Gabbay, 1999; Gabbay & Leeenders, 2001）を明確にしたと言えるだろう。構造の穴が不足していて、密度が高すぎることにより、ネットワークが同質化してしまう。このような閉塞状態になると、そのようなネットワークに縛られている部署、チーム、組織は、異質な意見や考えに対して排他的になるから、組織の発展や存続に必要な組織学習や組織変革が行われにくくなるのである。これが、特に構造的 SC の研究者が主張する関係的 SC が liability となる場合である。つまり、この 2 面性は、相反するので、同じ関係的 SC でも極めて弱い関係しかないのだと解釈できる。

量的調査を行う前に、インタビュー調査を、質問票作成のため、そして予備調査として行った。その質的データからコミュニケーションと組織 SC に関して、いくつか示唆的なものを本研究結果の補完として提示しておくことにする。インタビューの対象は、東京都内の組織の 5 名の従業員で、一人 1 時間程度のインタビューを行った。

たとえば、以下のような発言があった。

コミュニケーションを取ることによって、自分が主張する分、助けてもらったりということはあります。コミュニケーションを取っていたからこそ、他の部門からうまく調整してもらって、たいへんな作業がスムーズに行ったという経験は多々あります。ですから、コミュニケーションは他の部署と取っておくというのは、やはり重要だと思いました。それはもうフォーマルな感じなのですけども。

…グループ内では信頼できると感じる場所はけっこうありまして、その理由というのが、情報をすぐに落としてくれるといいますか、情報をすぐに教えていただけるので、そこは信頼していただいていないともえないというのがありますし…

最初の発言には、コミュニケーションと関係的 SC の一つの構成要素である相互扶助との関係が示唆されている。そして、二つ目の発言では、コミュニケーションと信頼との関係が見られる。両者の関係は本研究の量的調査の結果でも確認されている。

構造的 SC に関する発言のなかには、自社オフィス 3 つが連続した階になく、その間の階には、自社でない組織のオフィスがあり、しかもその 3 つの階で部署が異なることから、物理的にコミュニケーションが取りづらい状況になっているという指摘があった。コミュニケーションが構造の穴を埋める一手段であることを考えると、対面コミュニケーションをする機会を得にくいのはネットワーク構造の穴を埋めるためには致命的である。また、以下のような発言もあった。

…組織の中のダイバーシティ（・マネジメント）はなかなか進まないというか…交流にしても、

いろいろな価値観の異なる人が集まって新しいものと言っても、その価値観の違うものが集まって、その価値観をある程度一つの方向性に束ねて組織力として発揮する、そこに至る時間やそこに至るまでの見えないコストなどを考えると、躊躇してしまう…

これは、ネットワーク構成員の価値観の多様性を活かすことの難しさを表している。それがメンバー間の交流というコミュニケーションの一つの障害であることが示唆されている。

…異動する前というのは、自分の年齢より高い人たちが全員、部下だったのです。転勤する前は。自分より年下っていなかったのです。でも、けっこう言いたいことを言い合っていたのですけれども、やはり15ぐらいやそれ以上離れてくると、変に気を使うというか、逆に言うとそのところがあります。

ネットワーク構成員の世代間ギャップもコミュニケーションを難しくさせる一要因である。世代間のネットワーク構造の穴をつなぐ人材が必要であろう。

例えば我々などは、若い頃、ある企業に平気で電話をしていたけれども、特に今の若い子などは、何もつながりなしでそれをするのを嫌がるのです。ファーストアプローチのときに、皆怖がってしまって、「私どもの団体はこのような仕事をやっていて、こうしたお手伝いができるのですけれども、このような課題はないですか。ちょっとお会いしたいのですが」などと人事の方に電話をしない…まったく違う部署のところで、人事でないにしても、どこかの部署とすごくつながりが深いといった場合、「〇〇の部署とはいろいろと事業を一緒にやっているのですけれども、こちらではないもので、ちょっとお会いして、こんなことをやっているのですというご紹介をしたいのですが」みたいなことだと、まだ電話がしやすいと思うのです。

この発言では、ベテラン社員が若い社員のコミュニケーションが内向きであることを嘆いている。コミュニケーションが内向きである限り、ネットワーク密度は高くなり、同質的ネットワークとなり、SCのliabilityが助長される可能性がある。以上のように、本研究の量的調査の結果では、今回のCA指標と構造的SCのネットワーク・サイズ（密度）とは強い関係が見られず、ネットワーク多様性とはほとんど関係がないという結果になったが、インタビューでの発言には、コミュニケーションと構造的SCの関係を示唆するものが少なからずあった。

最後に、今後の課題をいくつか提示する。まず、構造的SC診断に有効なCAの質問項目をICA質問票などを基に改変して開発することが必要であろう。これを行うことによって、CAがより有用なものとなる可能性がある。また、それは組織コミュニケーションと組織論の研究における一つの接点となりうる。二つ目に、今回は、特定組織からデータを得ていない。回答者はそれぞれまったく異

なる組織に所属している。本来 CA は、一つの組織からデータを得て、その組織のコミュニケーション状況を診断するツールである。したがって、実際に CA が SC の診断として有効であることをより明確にするには、組織を特定してデータを収集する必要がある。本研究は、いわば探索的であり、CA による SC 診断可能性の道標をつけることが目的であったので、その点では意義があった。三つ目は、近年、構造的・散在的エゴネットワーク SC の調査の指標として、ネームジェネレーター（本研究では、類似したものを利用したが）以外に、ポジションジェネレーターの有用性が指摘されている（Lin, Fu, & Hsung, 2001; Fu, 2008）。今後の研究においては、ポジションジェネレーター指標も利用する必要がある。

## VI. おわりに

本研究では、組織コミュニケーション学の研究テーマの一つであるコミュニケーション・オーディット（CA）と近年注目されてきた組織ソーシャル・キャピタル（SC）の研究が、共に組織のコミュニケーションや人と人とのつながり、そして、それに伴う情報共有・交換がもたらす効果の研究であるにもかかわらず、両者の直接的関係に焦点を当てた研究がほとんどないことに注目し、その接点を探ることを目的とした。前節までに提示したように、両者の接点の有無を見つけることができたことは、CA が組織 SC の診断ツールとして利用できる可能性を示した点で、大きな意義があった。

米国や欧州の企業、病院、学校などさまざまな組織コミュニケーションの診断ツールとして多用されてきた CA は、日本においては、まったく注目されたことはない。しかし、近年、組織におけるコミュニケーションの問題が重要視されるようになってきている。コミュニケーションを中心にしたコンサルタント企業がいくつかでき始めたり、日本経営協会が、数年にわたり『ビジネス・コミュニケーション白書』（2003, 2004, 2005, 2008, 2010, 2011）を刊行している。本研究の知見は、日本における組織コミュニケーション研究に学術的貢献をしようと考える。

## 参考文献

- Aquino, K. & Serva, M.A. (2005). Using a dual role assignment to improve group dynamics and performance: The effects of facilitating social capital in teams. *Journal of Management Education*, 29 (1), 17-38.
- Baker, W. (2000). *Achieving success through social capital*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (中島豊訳 (2001) 『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社)
- Beaudoin, C., E., & Thorson, E. (2006). The social capital of blacks and whites: Differing effects of the mass media in the United States. *Human Communication Research*, 32, 157-177.
- Bolino, M., C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of

- social capital in organizations. *Academy of management review*, 27 (4), 505-522.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In G. R. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood press.
- Brass, D. J., & Labianca, G. (1999). Social capital, social liabilities, and social resources management. In R. Th. A. J. Leenders, & S. M. Gabbay (Eds.), *Corporate social capital and liability* (pp. 323-338). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University press.
- Burt, R.S. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. In N. Lin, K., & Cook, & R.S. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research* (pp. 31-56). New Brunswick, NJ.: Transaction Publishers:
- Burt, R.S., Hogarth, R. M., & Michaud, C. (2000). The Social capital of French and American Managers. *Organization Science*, 11 (2), 123-147.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 13 (1), 29-49.
- Chalmers, M., Liedtka, T., & Bednar, C. (2006). A library communication audit for the twenty-first century. *portal: Libraries and the Academy*, 6 (2), 185-195
- Clampitt, P. G., & Berk, L. (2000) A communication audit of a paper mill. In O. Hargie & D. Tourish (Eds.), *Handbook of communication audits for organizations* (pp. 225-238). New York: Routledge.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). In good company: How social capital makes organizations work. Boston, MA: Harvard Business school press.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Davis, K. (1953). A method of studying communication patterns in organizations. *Personnel Psychology*, 6, 301-312.
- Downs, C. (1988). *Communication audits*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman. (太田正孝監訳 [1999] 『コミュニケーション・オーデイト』CAP 出版)。
- Downs, C., & Hazen, M. (1977). A factor analysis of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63-74.
- Erickson, B. H. (2001). Good networks and good jobs: The value of social capital to employers and employees. In N. Lin, K. Cook, & R.S. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research* (pp. 127-158). Transaction Publishers: New Brunswick, NJ.
- Evans, W. R., & Carson, C. M. (2005). A social capital explanation of the relationship between

- functional diversity and group performance. *Team Performance Management*, 11 (7/8), 302-324.
- Flap, H., & Volker, B. (2001). Goal specific social capital and job satisfaction effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. In L. Freeman, C. & R. L. Breiger (Eds.). *Social Networks: An international journal of structural analysis* (pp. 297-320). New York: Elsevier.
- Fu, Yang-chin (2008). Position generator and actual networks in everyday life: An evaluation with contact diary. In N. Lin & E. H. Bonnie (Eds.). *Social capital: An international research program* (pp. 49-64). New York: Oxford university press.
- Gabbay, S.M., & Leenders, R. TH. A. J. (Eds.). (2001). *Social capital in organizations*. Oxford, UK: Elsevier.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (1999). The dark side of social capital. In R. Leenders, Th.A.J.& S.M. Gabbay (Eds.). *Corporate social capital and liability* (pp. 298-322). Norwell, MA.: Kluwer Academic Publishers.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11 (2), 183-196.
- Goldhaber, G., & Rogers, D. (1979). *Auditing organizational communication systems*. Dubuque, IA: Kendal-Hunt.
- Granovetter, M. (1974). *Getting a job: A study of contacts and careers*. Cambridge, MA: Harvard university press.
- Green, M. C., & Brock, T. C. (2005). Organizational membership versus informal interaction: Contributions to skills and perceptions that build social capital. *Political Psychology*, 26 (1), 1-25.
- Greve, A., & J. Salaff, W. (2001). The development of corporate social capital in complex innovation processes. In S. M. Gabbay, & R. Th. A. J. Leenders (Eds.), *Social capital in organizations* (pp. 107-134). Kidlington, Oxford, UK: Elsevier.
- Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V. N., & Woolcook, M. (2004). *Measuring social capital: An integrated questionnaire*. Washington DC: The world bank.
- Hansen, M., T., J. Podolny, N., & Pfeffer, J. (2001). So many ties, so little time: A task contingency perspective on corporate social capital in organizations. In S. M. Gabbay, & R. Th. A. J. Leenders (Eds.), *Social capital in organizations* (pp. 21-57). Kidlington, Oxford, UK: Elsevier.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2000). Charting communication performance in a healthcare organization. *Handbook of communication audits for organizations* (pp. 195-209). New York: Routledge.
- Harrington, B. (2001). Organizational performance and corporate social capital: A contingency

- model. In S. M. Gabbay, & R. Th. A. J. Leenders (Eds.), *Social capital in organizations* (pp. 83-106). Kidlington, Oxford, UK: Elsevier.
- Hsung, R.-M., & Lin, Y.-J. (2008). Social capital of personnel managers: Causes and return of position-generated networks and participation in voluntary associations. In N. Lin and B. H. Erickson (Eds.), *Social capital: An international research program* (pp. 234-254). New York: Oxford university press:
- 稲葉陽二 (2007) 『ソーシャル・キャピタル: 「信頼の絆」で解く現代経済・社会の諸課題』生産性出版
- Johanson, J.-E. (2001). The balance of corporate social capital, In S. M. Gabbay, & R. Th. A. J. Leenders (Eds.), *Social capital in organizations* (pp. 231-261). Kidlington, Oxford, UK: Elsevier.
- 加治佐敬・青木祐二 (2002). 「ソーシャル・キャピタルの計測手法」国際協力事業団交際協力総合研修所 (編) 『ソーシャル・キャピタルと国際協力: 持続する成果を目指して [総論編]』 (pp.34-52) 国際協力事業団国際協力総合研修所。
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. III (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555.
- Leeenders, R. TH. A. J., & Gabbay, S.M. (Eds.). (1999) *Corporate social capital and liability*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Lin, N. (2001). Building a network theory of social capital. In N. Lin, & K. Cook, & R.S. Burt (Eds.). *Social capital: Theory and research* (pp. 3-29). New Brunswick, NJ.: Transaction Publishers.
- Lin, N., Cook, K., & Burt, R. S. (2001). Preface. In N. Lin, & K. Cook, & R.S. Burt (Eds.). *Social capital: Theory and research* (pp. vii-xii). New Brunswick, NJ.: Transaction Publishers.
- Lin, N., Fu, Y.-C., & Hsung, R.-M. The position generator: Measurement techniques for investigations of social capital. In N. Lin, K. Cook, & R.S. Burt (Eds.). *Social capital: Theory and research* (pp. 57-81). New Brunswick, NJ.: Transaction Publishers.
- Marsden, P. V. (2001). Interpersonal ties, social capital, and employer staffing practices. In N. Lin, K., & Cook, & R.S. Burt (Eds.). *Social capital: Theory and research* (pp. 57-81). New Brunswick, NJ.: Transaction Publishers.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Minter, R. L. (2010). Organizational communication audits: Assessing core communication competencies within the organization. *International Journal of Management & Information Systems*, 14 (5), 107-118.
- Monge, P.R., & Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication networks*. New York, Oxford university press.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266
- 日本経営協会 (2003, 2004, 2005, 2008, 2010, 2011). 『ビジネス・コミュニケーション白書』
- Putnam, R.D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6 (1), 65-78.
- Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science* 12 (4), 502-517.
- Skipper, M., & Hargie, O. (2000). A communication audit of a hospital clinic. *Handbook of communication audits for organizations* (pp. 210-224). New York: Routledge.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating Leader-Member Exchange and social network perspective. *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535.
- 『組織科学』(2007)「特集 ソーシャル・キャピタルの組織論」白桃書房
- Tsai, W. (2000). *Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages*. *Strategic management journal*, 21, 925-939.
- Watson, G. W., & Papamarcos, S. D. (2002). *Social capital and organizational commitment*. *Journal of Business and Psychology*, 16 (4), 537-551.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣
- 若林直樹 (2006) 『日本企業のネットワークと信頼—企業間関係の新しい経済社会学的分析』有斐閣
- 山口生史 (2006) 「組織コミュニケーション学と組織行動学および組織論との理論統合：メゾ・パラダイム研究の可能性」北出亮・近江誠・池田理知子・大崎正瑠・村井佳世子 (編) 『新たなコミュニケーション学の構築に向けて』(pp.85-95) 日本コミュニケーション学会
- Zwijze-Koning, K., & de Jong, M (2009). Auditing management practices in schools: Recurring communication problems and solutions. *International Journal of Educational Management*, 23 (3), 227-236.